

労働政策フォーラム in 福岡

「労使関係のコペルニクスの転換の必要性」  
(2013年11月6日)

労働政策研究・研修機構

呉 学殊(オウ ハクスウ)

ohhs@jil.go.jp

# 1. 日本の経済社会の現状

- 1991年バブル経済崩壊以降、  
低い経済成長                      少子高齢化  
財政赤字の膨張                      社会保障システムの危機  
雇用・労働条件の下降平準化  
政治リーダーシップの欠如  
若者のビジョンの無さ等・・・      深刻な問題
- この社会の成員のすべての力を結集しなければならぬ。その中でもこの産業社会の大きな担い手として**労使に期待したい。**

**低い経済成長率: 平均 0.14%** (バブル崩壊以降92年から2010年まで)

**低所得による内需低迷: 大型小売店販売額** 1997年 234,129億円

→ 2010年 193,792億円 82.8%減

### 少子高齢化の進展:

**出生率** 1991年 1.53 → 2012年 1.41 (2006年1.26最低)

**高齢化(65歳以上)** 1990年 14.2% → 2012年 24.1%

**過去3年間の結婚率(男性): 正規 15.2%、非正規 6.3%**

**出産率(女性): 正規 33.1%、非正規 16.3%**

【厚生労働省(2007)『第4回21世紀成年者縦断調査』】

### 夫の休日の家事・育児時間別 過去8年間の第2子出生率

「なし」	9.9 %	「4時間以上6時間未満」	55.3 %
「2時間未満」	25.8 %	「6時間以上」	67.4 %
「2時間以上4時間未満」	48.1 %		

【厚生労働省(2012)『第9回21世紀成年者縦断調査』】

### 財政赤字の膨張:

**日本全体の債務残高(借入金、政府短期証券を含む)**

2012年10月: 1,218兆円 → 2013年10月17日現在: 1,259兆円

**国民一人当たり987万円**

**1分15秒で1億円上昇**

## 社会保障システムの危機:

年金積立額 147.6兆円(2002年度末) → 112.3兆円(2012年度末) 76.1%

【資料:厚生労働省(2013)『年金積立金運用報告書』】

年金保険料完納率(2012年)38.4%(その他、一部納付者10.1%、未納者26.2%、申請全額免除者13.2%、学生特例9.9%、若年者猶予2.2%)

### 未納者の分布(2012年)

自営12.5% 家族従事4.9% 常用10.3% 臨時・パート31.1%、  
無職37.9%

【資料:厚生労働省年金局(2012)『平成23年国民年金被保険者実態調査』】

## 雇用・労働条件の下降平準化

非正規労働者の割合:約20%(1990年) → 約36%(2013年)

前職:正 規→正規59.7%(2009年:63.4%、以下同)、非正規40.3%(36.6%)

非正規→正規24.2%(2009年:26.5%、以下同)、非正規75.8%(73.5%)

出所:総務省(2013)『2012年就業構造基本調査結果』

### 正社員代替(「よくある」+「たまにある」):143単組本部調査の結果

- ・人員増の際に正社員採用せずパート労働者採用 :82.1%、製造業53.3%
- ・異動などで正社員転出後その仕事をパート労働者に割り振る:81.3%、製造業53.4%
- ・正社員減らす一方パート労働者採用 :67.5%、製造業60.0%

出所:JILPT(2006)『パートタイマーの組織化に関する労働組合の取り組み』労働政策研究報告書No.48

## 賃金(労働者一人当たり月平均賃金総額):

37万1,670円(1997年)→31万6,792円(2011年)(5人以上)と約15%減

一般労働者(5人以上) :42万2,678円(1997年)→40万3,563円(2011年)、約5%減

一般労働者(500人以上):55万7,010円 → 53万1,423円、約5%減

出所:厚生労働省『毎月勤労統計調査』

## 2. 労使関係に対する認識の コペルニクスの転換が必要

### 労働組合に対する認識

#### 従来 の認識:

##### 労働組合エネルギー抑制政策

- 労働組合をつくらせない(不当労働行為)、  
ストライキ等を起こさない

#### これから の認識:

##### 労働組合エネルギー活用政策

- 会社側の把握できない情報の収集源  
健全な経営のための監視・提言役割

## 2. 事例 千代田エネルギー = C社

{第8章、以下の章は呉学殊(2012)}

- 労働組合から「規律がない」「一貫性がない」「総括がない」  
= 3無
- 会社: 3無を3有に転換する形で、働き甲斐のある会社づくり、  
会社の発展へ
- 社長の組合学習: 「会社が大変なときに一番協力し、頑張ってく  
くれるのは労働組合の連中だ」
- 「正常な労使関係を構築することができるならば、今、うちの  
会社が抱えている様々な問題を乗り越える上で、むしろ  
プラスになるんじゃないか」

## 2. 事例 資生堂労組 = S 労組 (第3章)

- 労働組合から「押し込み販売」の問題提起と2年間の運動「組合が変える・組合も変わる」
- 会社：店頭基点運動、さらに3つの夢
  - 「100%お客様志向の会社へ変わる」
  - 「大切な経営資源であるブランドを磨き直す」
  - 「魅力ある人で組織を埋め尽くす」の下、  
会社の発展とワーク・ライフ・バランスの推進

## 2. 事例 ケンウッドグループユニオン (第6章)

- 部分利益最大化による全体利益最小化の矛盾(在庫廃棄損による赤字)解消のために、全体利益最大化へのグループ経営の転換
- 全体利益最大化への対応の一環として  
企業グループ全体での単一労組化へ
- その効果：
  1. 企業グループ経営全体最適化への下支え
  2. 人員削減下の雇用保障
  3. 労働条件の安定化と格差拡大の阻止・改善
  4. 個別企業の帰属意識から企業グループ帰属意識へ
  5. 組合交渉力の強化
  6. 非正規労働者の組織化と処遇向上



# 3. 労使コミュニケーションの 経営資源性の認識が必要(第7章)

**調査:** 2006年、労働政策研究・研修機構は、正社員1000人未満の1万2000社の中堅・中小企業（以下、「中小企業」という）社長に対しアンケート調査。有効回答数は2440社（回収率20.3%）。

## 社長の労使コミュニケーション基本方針4タイプ

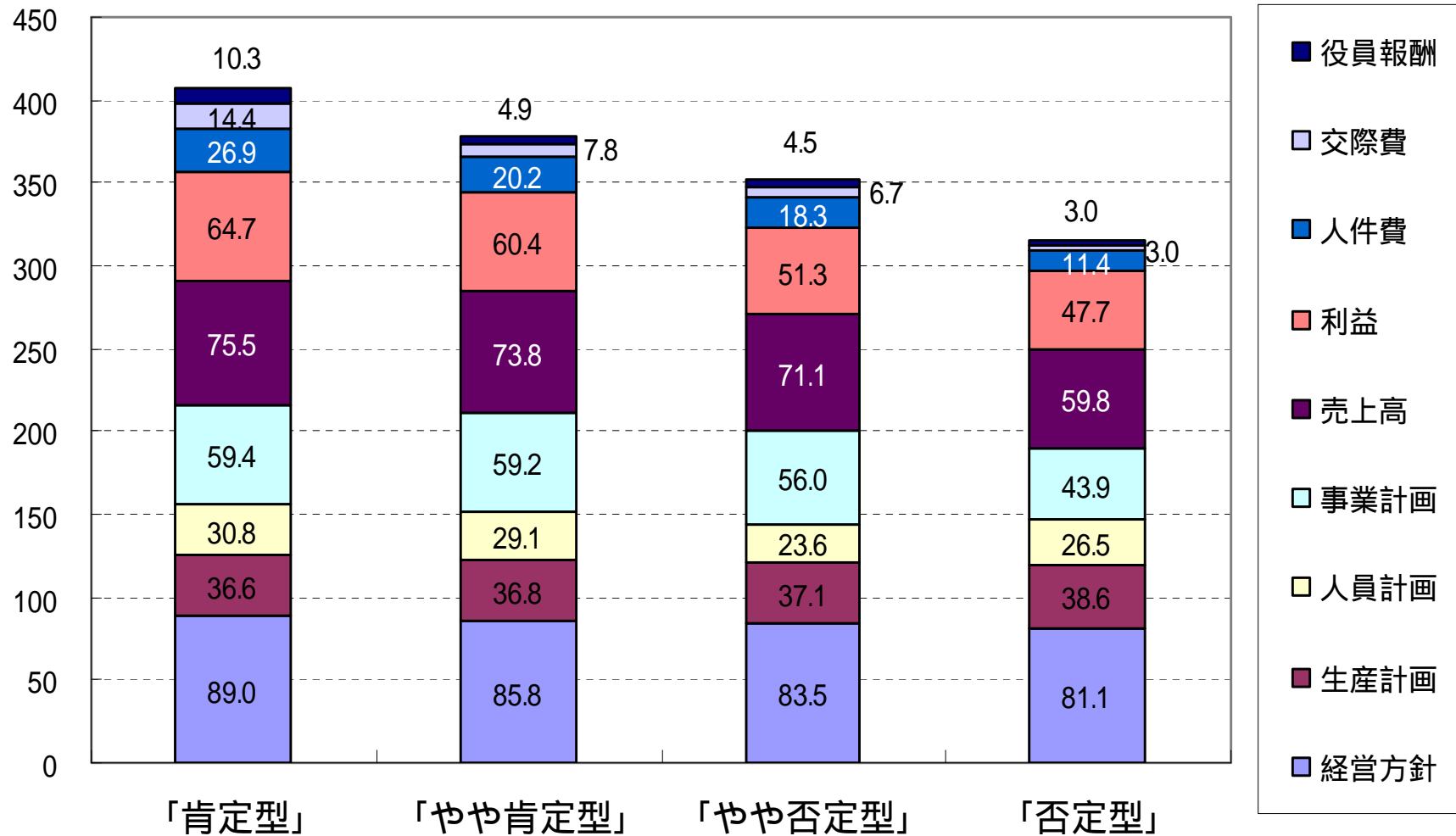
①「A意見に近い」	（「肯定型」）	28.2%
②「どちらかといえばA意見に近い」	（「やや肯定型」）	44.4%
③「どちらかといえばB意見に近い」	（「やや否定型」）	20.9%
④「B意見に近い」	（「否定型」）	5.4%

◇A意見:「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」

◇B意見:「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」

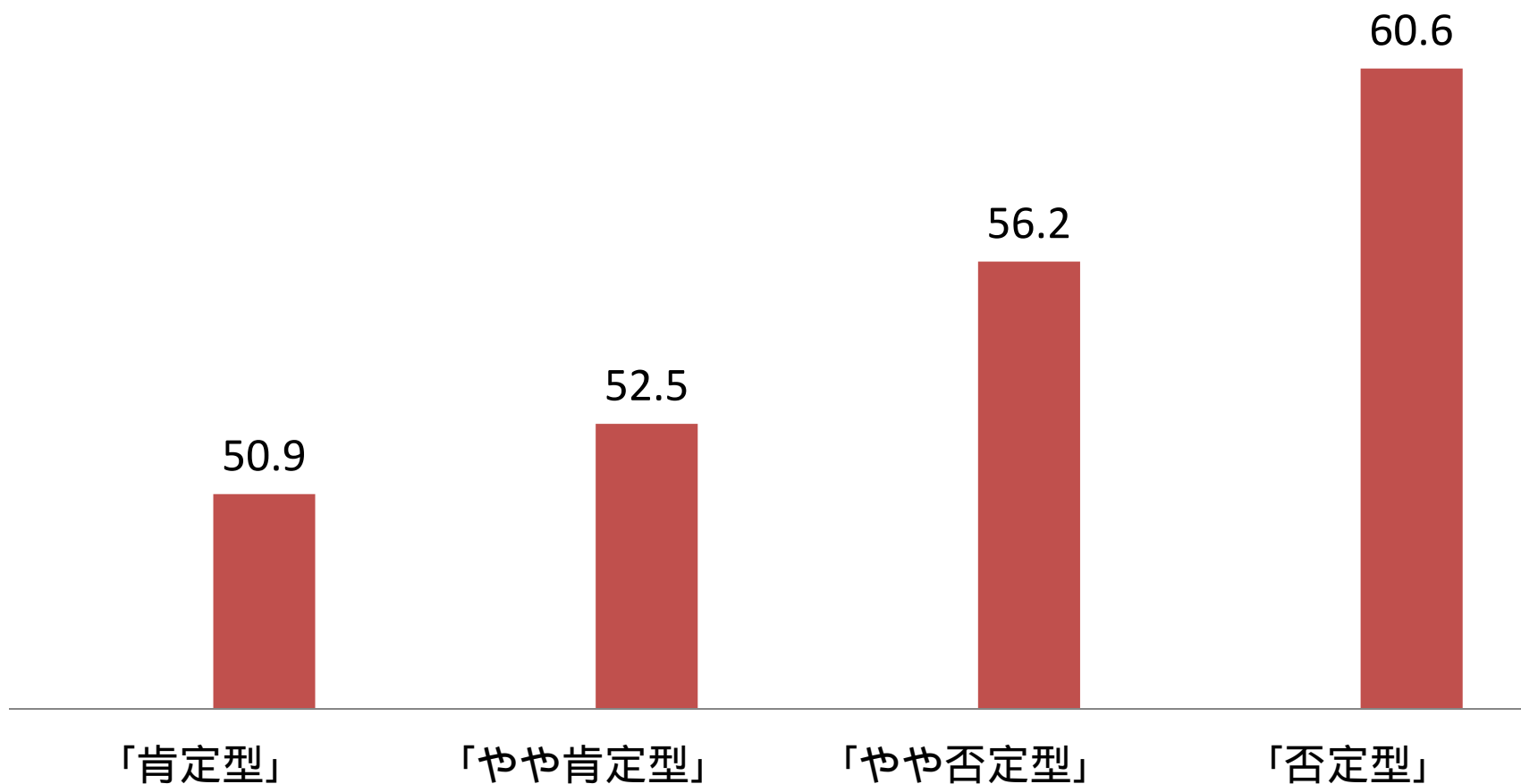
### 3.(1) 肯定型ほど経営情報開示率が高い

図1 コミュニケーション方針4タイプと経営情報開示(%)



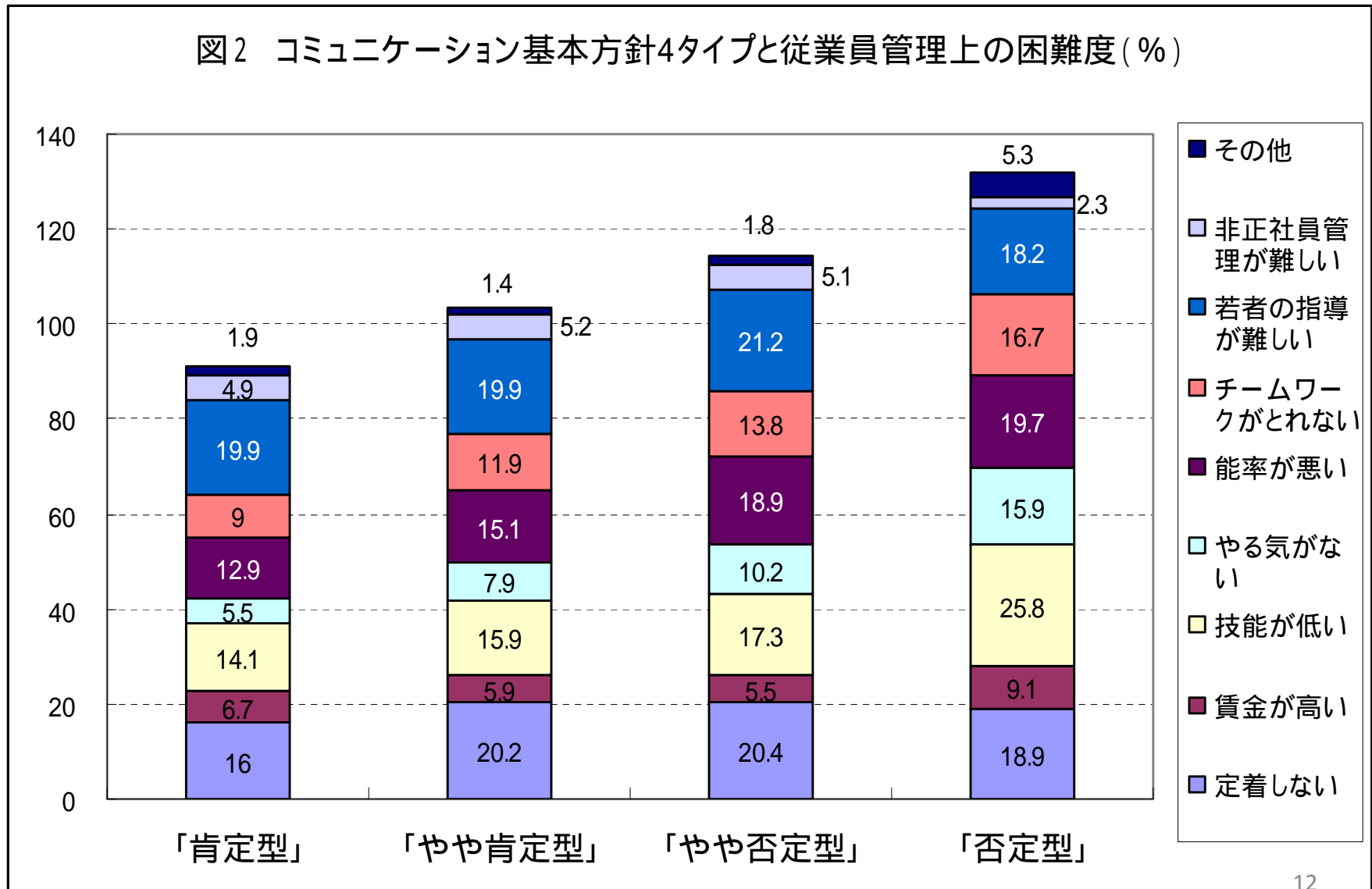
### 3.(2) 肯定型ほど経営危機の経験度が低い

図1 - 1 1990年以降業績悪化による経営危機「あり」の割合

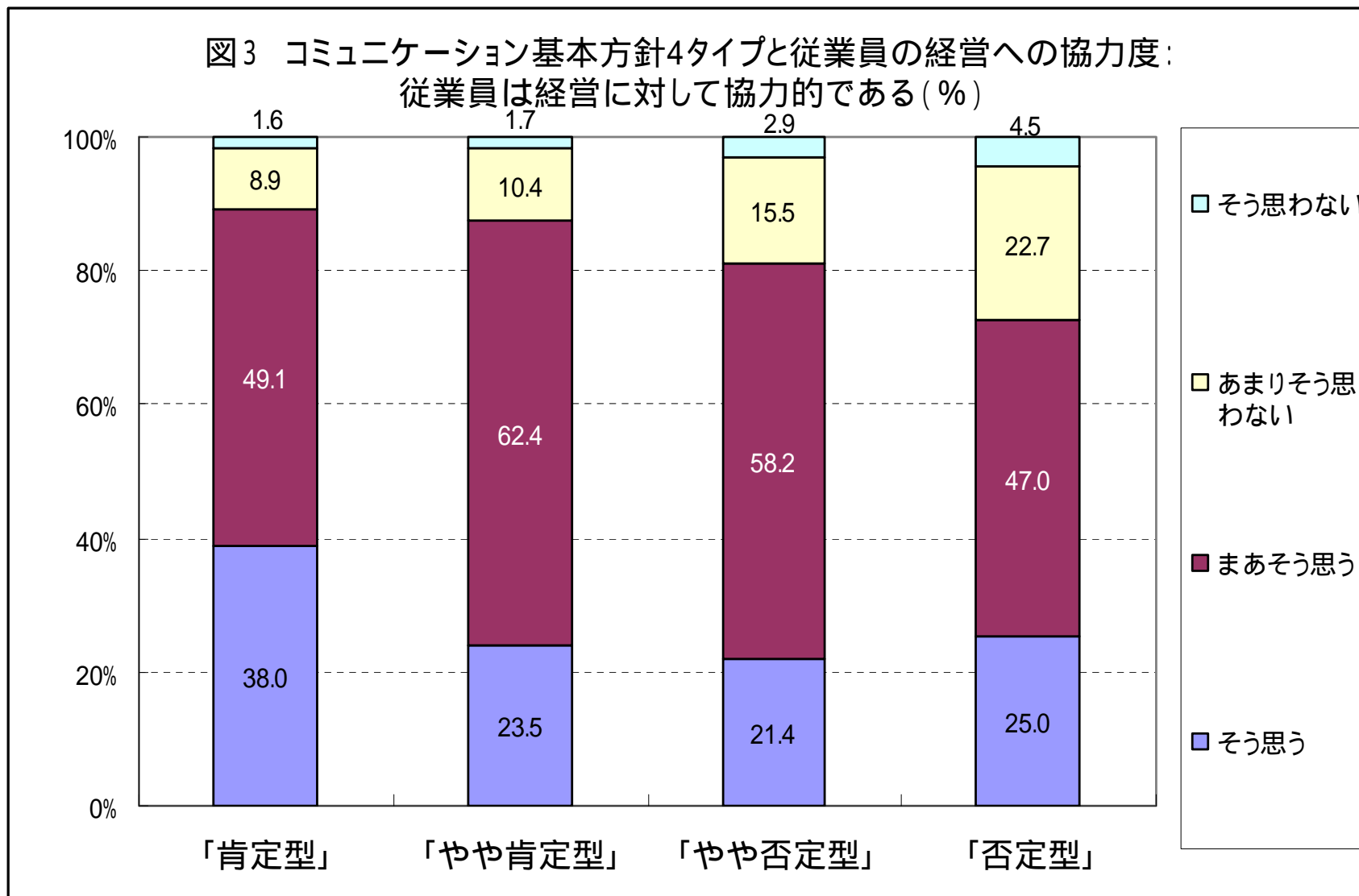


### 3.(3) 肯定型ほど従業員管理上の困難度が低い

図2 コミュニケーション基本方針4タイプと従業員管理上の困難度(%)



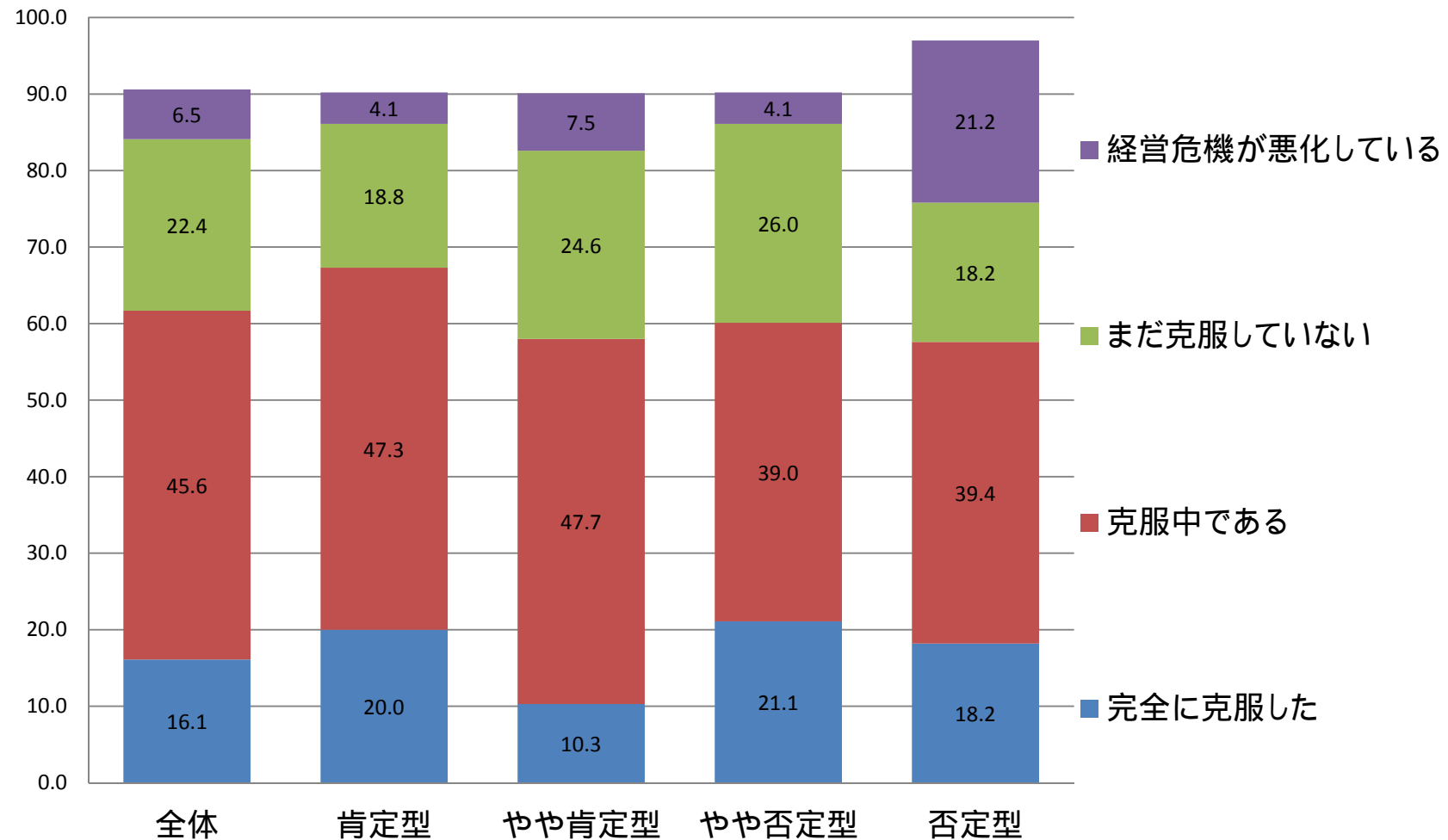
### 3. (4) 肯定型ほど従業員の経営への協力度が高い



# 3.(5)リーマンショック経営危機克服状況

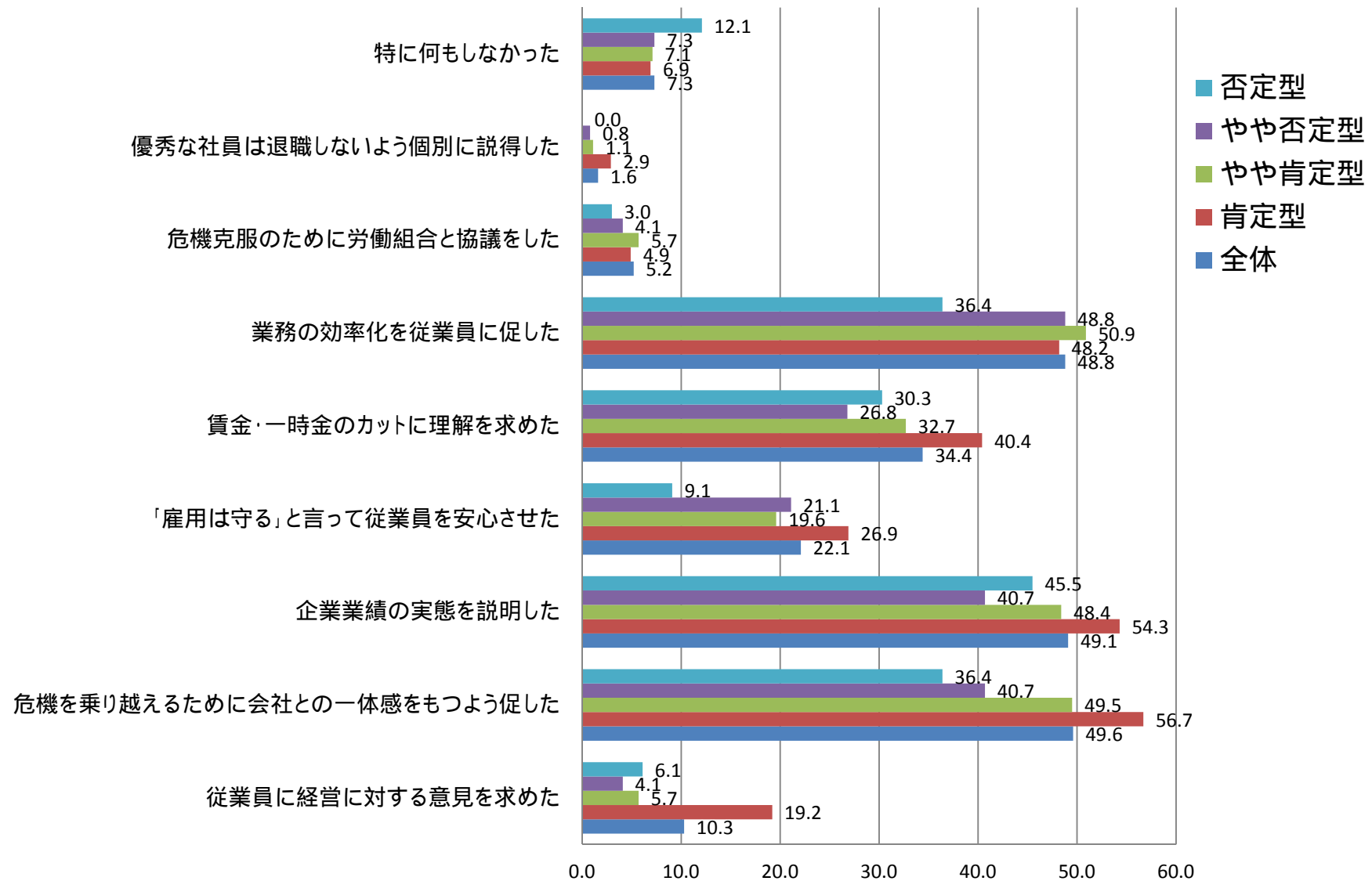
(2012年調査、1517社回答)

経営危機の克服状況



# 3.(6)リーマンショック経営危機克服の措置

(2012年調査)



### 3. (7) 労使コミュニケーション失敗例

#### 会社の労使コミュニケーションの欠如

運輸業の中小企業：

残業手当の不払い、運行費等の一方的な引き下げ、

さらには労使コミュニケーションの欠如：

「話し合いですね。話し合いは何もないし、説明責任もないし、  
会社が苦しければ苦しいで言ってくればそれじゃ頑張りましょう、  
協力しようということになると思うんですけども、そういう話が何もない」

#### 労働組合の経営チェック機能の欠如

中堅商社の労働組合：

単年度組合、閉ざされた組合、労使コミュニケーションの儀式性



### 3.(8) 労使コミュニケーションの成功例

#### 山田製作所:

全員参加自決自守型労使コミュニケーション

#### 鐘川製作所:

家族経営から社員参加型企业への転換期の  
労使コミュニケーション

#### 拓新産業:

法令順守徹底化による働きやすい企業の  
労使コミュニケーション

### 3. (9) 労使コミュニケーションの望ましいあり方

労使コミュニケーションの要件:

**3 K 2 S** = 社長の決断 (**K**etsudan)                      相互尊重 (**S**onncho)  
経営情報の完全公開 (**K**oukai)                      相互信頼 (**S**hinrai)  
権限委譲 (**K**engenijou)

労使コミュニケーションの好循環実現に向けて

経営者の半労働者化:

日課、報酬などを明らかにし、従業員からチェックを受ける。  
社員に甘えない、社長が労働者代表の役割を兼任する。

労働者の半経営者化:

短期的に個人の処遇よりは長期的に会社全体の状況・利益を優先する。「会社全体のことを考える社員がちらほら増えてきた」、「大体会社のことでもわかってきたしたら、あまり給料を社員にばらまいて会社がつぶれてしまっても一番困る」

## 4. 非正規労働者の組織化による非正規労働者、 正社員、会社のオールウィン (all win) (第2章)

同質化戦略に基づく組織化・会社の管理戦略も同質化:

パートタイマーも能力向上を図るようにし、それに見合う処遇  
(職能資格制度)、労働組合も正社員組合員と同等の権利・義務付与

その結果:

職場の一体感の向上                      差別的扱いの解消                      雇用の安定  
賃金などの労働条件の向上              働く意欲や働き甲斐の向上  
会社・組合への忠誠心・愛着心の向上  
幅広い情報・知識の習得  
会社の安定的で持続的な発展等の効果:

非正規労働者、正社員組合、会社ともオールウィンへ

→ 非正規労働者を抑えるべきコストではなく  
付加価値を生み出す経営資源と見るべき。  
その転換を促すためにも労働組合の同質化戦略組織化が必要。

## 5. 労使関係の望ましい姿：

労使関係の4共性の追求とその遍在化・普及(終章)

- (1) 労使関係の**共存性**：経営情報の開示・従業員声の発声、相互依存性・尊重性
- (2) 労使関係の**共感性**：涙の団交、相手を喜ばせたい
- (3) 労使関係の**共育性**：非を真摯・率直に認めてそこから学び・育つ
- (4) 労使関係の**共創性**：メリハリの付く判断、譲歩の必要性があれば決断
- (5) 労使関係4共性の遍在化・普及：  
**非正規労働者・中小企業労働者へ**

## 6. 労働組合・労使コミュニケーションは 経営資源であり、社会資源でもある

労働組合が上記、労使関係の4共性とその遍在化・普及を企業内と社会で具現化していくためにも、日本社会の最大勢力であるという自負心と責任意識をもち、USR（労働組合の社会的責任、Union Social Responsibility）をまず果たし、労働組合・組合リーダーの羅針盤的な姿を追い求めていくことが肝要である。

それにより、上記の深刻な問題の本格的な解決のための道筋をつけて、希望の持てる社会の再生に努めていくことを望む。

# 6-1. USRの4つの側面:

**第1に、企業に対するUSRである。** 企業自らが企業の社会的責任と認識するものを履行させるとともに労働組合が考えているCSRを企業に共有させて行わせること

**第2に、組合員に対するUSRである。** これは、組合活動の原点であるが、雇用の安定や賃金等の労働条件の維持・向上のほかに、組合員が法や制度、協約・協定によって保障されている権利を確保できるようにすることである。いいかえれば、法・制度上の権利と実態とのギャップを埋めることである。例えば、育児・介護休業、年休、労働時間の上限等の完全な実行確保

**第3に、非組合員に対するUSRである。** 非組合員に対するCSRの確認とその実行のチェックとともに、組合員に対するUSRを準用させることである。労働組合が全従業員を代表して活動している場合、特に、それが求められる。非正規労働者等の非組合員が増え続けている中、対企業交渉力を維持・向上させるためにも非組合員に対するUSRを行い、労働者の連帯の輪を広げることが重要

**第4に、公益・国益に対するUSRである。** 企業外の地域社会・住民に対して行う地域美化運動、レクリエーション等を通じた障害者支援活動やボランティア活動等

表：企業のCSRへの取組み度及び認識度と労働組合の企業のCSRへの取組み評価、労使協議会での発言有り割合度及びCSR認識度

		企業		労働組合		
		熱心に取り組んでいる	CSRと認識	取り組んでいる	労使協議会等での発言	CSRと認識
法令遵守	1. 不正行為防止のための内部通報システムの構築 NA1.6%	42.1%	66.9%	55.7%	40.9%	61.8%
	2. 法令遵守のための社員教育 NA1.3%	41.8%	81.2%	74.7%	66.1%	85.1%
	3. 社内の法令遵守体制に関する専門家による外部評価 NA3.7%	7.1%	26.7%	19.5%	9.5%	37.1%
環境保全	1. 地球温暖化ガスの数値目標に基づく削減 NA2.4%	40.7%	72.5%	57.3%	26.3%	70.8%
	2. グリーン調達・購入 NA3.4%	39.4%	61.6%	50.2%	14.2%	54.5%
	3. 環境負荷の小さい商品の開発・製造 NA4.8%	34.9%	60.3%	48.2%	19.4%	53.9%
社会に向けた情報開示	1. 会社（わが社）の法令違反例と今後の対応策についての情報開示 NA4.0%	18.3%	47.1%	34.1%	33.5%	52.2%
	2. 「環境・社会報告書」「サステナビリティレポート」の開示 NA3.4%	25.4%	44.7%	31.0%	10.8%	37.8%
	3. 女性管理職の数・比率の外部開示 NA3.7%	4.5%	13.2%	10.4%	10.6%	19.2%
	4. 障害者雇用率の外部開示 NA3.2%	13.0%	31.0%	25.6%	18.8%	36.6%
	5. 育児介護支援策の外部開示 NA3.2%	10.8%	24.6%	27.8%	31.0%	36.9%
	6. 有給休暇取得率の外部開示 NA3.7%	6.1%	13.8%	20.6%	32.8%	31.0%
労働の質改善	1. 女性管理職の登用促進 NA3.7%	10.6%	27.2%	24.0%	24.7%	32.8%
	2. 育児介護休業の取得促進 NA2.1%	25.1%	49.5%	54.1%	71.9%	64.9%
	3. 実質労働時間の短縮 NA2.9%	27.0%	42.3%	52.5%	81.9%	66.8%
	4. 正社員と短時間勤務者との均等待遇の促進 NA6.9%	5.3%	19.8%	14.5%	28.1%	36.6%
	5. 子会社・関連会社やサプライチェーンにおけるILO「中核的労働基準」の遵守（海外を含む） NA7.7%	5.8%	23.5%	14.3%	13.6%	26.3%
	6. 社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善 NA2.1%	46.6%	61.9%	74.9%	85.3%	77.6%
	7. 障害者雇用の充実 NA2.1%	25.4%	57.4%	38.5%	26.7%	53.8%
	8. 65歳にむけた雇用延長 NA2.1%	40.7%	66.1%	74.7%	86.4%	78.5%

その他	1. 株主資本利益率 (ROE) の向上 <b>NA5.8%</b>	<b>34.1%</b>	<b>40.2%</b>	<b>45.9%</b>	<b>19.4%</b>	<b>30.1%</b>
	2. 大規模災害・疾病等に対する経済的支援 <b>NA3.4%</b>	<b>14.8%</b>	<b>50.0%</b>	<b>35.1%</b>	<b>34.8%</b>	<b>51.4%</b>
	3. 社員のボランティア活動への支援拡充 <b>NA2.9%</b>	<b>11.9%</b>	<b>43.7%</b>	<b>27.6%</b>	<b>41.4%</b>	<b>55.4%</b>
	4. 地域清掃・緑化など地域社会への貢献 <b>NA2.9%</b>	<b>26.5%</b>	<b>58.2%</b>	<b>47.1%</b>	<b>38.0%</b>	<b>62.4%</b>

原出所：稲上毅・連合総研編（2007）『労働CSR』NTT出版から編集。

出所：呉学殊（2011）「CSR 進展のためのUSR」、連合総研『DIO：連合総研レポート』No.264。



## 6 - 2 労働組合・組合リーダーの羅針盤的な姿

1. 組織化：新規組合の結成、既存組合の組織拡大
2. 生の声の伝達者・組合内民主主義の徹底
3. 変革組合
4. 悲壮な決意
5. 全員参加・全員活用のための巻き込み手腕
6. プロ性の極まり
7. 活動の可視化と自己省察



## 参考資料:

呉学殊『労使関係のフロンティアー労働組合の羅針盤』【増補版】

労働政策研究・研修機構、2013年

呉学殊「労使関係論からみた従業員代表制のあり方  
ー労使コミュニケーションの経営資源性を生かす」

『日本労働研究雑誌』1月号 No.630、2013年

JILPT資料シリーズNo.124

『労使コミュニケーションの経営資源性と課題  
ー中小企業の先進事例を中心にー』

労働政策研究・研修機構、2013年

御静聴くださいますして  
心より  
感謝申し上げます